

Vertikale Integration im Kfz-Gewerbe: Eine kartellrechtliche Würdigung

Ein «Nespresso»-Modell fürs Auto?

Produkte, die Konsumenten traditionell über unabhängige Wiederverkäufer beziehen, werden zunehmend vom Hersteller über ein eigenes Vertriebsnetz verkauft. Dieses Geschäftsmodell wird bekanntlich von Nespresso, aber auch von einzelnen Herstellern aus dem Luxussegment betrieben. Jetzt scheinen die grössten Kfz-Importeure der Schweiz das Modell für sich entdeckt zu haben. Was passiert mit dem Wettbewerb? Werden unabhängige Garagisten überflüssig? Patrick L. Krauskopf / Oliver Kaufmann, AGON Partners

■ Hersteller müssen ihre Vertriebskanäle stets optimieren. Ein Kfz-Hersteller (in der Schweiz: deren Generalimporteure) wird sich dann für einen vertikal integrierten Vertrieb entscheiden, wenn er damit ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis beim Endverbraucher erzielen kann. In der Praxis zeigt sich aber, dass unabhängige Händler auf lokale Marktherausforderungen besser reagieren als zentral gesteuerte Händler.

Effizienzgewinne durch vertikale Integration

Nur wenige Hersteller und Generalimporteure setzen wegen Effizienzvorteilen auf einen konzerninternen Vertrieb. Es sind oft ganz andere Gründe für die vertikale Integration anzutreffen.

- **Auftritt der Marke.** Die vertikale Integration soll dem Hersteller die Umsetzung seiner Markenstrategie erleichtern. Ein deutscher Kfz-Generalimporteur im Luxus-Segment zeigt allerdings, dass die vertikale Integration nicht der einzige Weg ist um dieses Ziel zu erreichen. Mit Franchising-Verträgen (vgl. McDonalds) oder zweckmässigen Händlerverträgen kann dieses Ziel auch erreicht werden. Dabei lässt der Kfz-Generalimporteur dem Händler die Freiheit, um auf lokale Marktveränderungen rasch reagieren zu können.
- **Marke als Luxusgut.** Ein Hersteller kann sein Luxusgut mit der vertikalen Integration etablieren wollen – die Marke soll z.B. nicht als Discountlabel betrachtet werden. Deutsche

Generalimporteure im Luxus-Segment promoten ihre Marken aber ebenso erfolgreich mit reinen Händlerverträgen. Dabei behält der Händler die für ein effizientes Agieren erforderliche unternehmerische Freiheit.

Fazit: Das Bestreben einiger Kfz-Generalimporteure den Retail-Bereich aufzukaufen, könnte zwar durch Effizienzvorteile legitimiert werden. Diese Ziele können aber durch weniger einschneidende Eingriffe in den Retail-Markt erreicht werden, etwa durch zweckmässige Händler- und Werkstattverträge.

Vertikale Integration als Mittel der Marktabschottung

Gemäss Insidern geht es einzelnen Kfz-Generalimporteuren darum, den händler-

seitig mittels Parallelimporten geführten Preis-Wettbewerb in den Griff zu kriegen und ihre bestehende Marktmacht im nachgelagerten Retail-Markt auf- und auszubauen.

- **Räumliche Preisdifferenzierung.** Mit vertikaler Integration (z.B. Apple-Stores) lassen sich in den Absatzgebieten unterschiedliche Endkundenpreise durchsetzen. Voraussetzung für ein Gelingen dieser Strategie ist u.a., dass ausländische Märkte gleich organisiert und Parallelimporte verhindert werden. Der Versuch von BMW, Importeure zu verhindern, ist von der WEKO bekanntlich gestoppt worden.
- **Ausdehnung von Marktmacht.** Ein Kfz-Generalimporteur kann sich den Retail-Markt einverleiben wollen, um seine Marktmacht auf die nachgelagerte Mark-

stufe auszudehnen. Diese Strategie ist zunehmend zu beobachten. So hat sich amag bereits mehr als 50 % des Retail-Marktes einverleibt. Sie ist nun Preisführerin im Retailmarkt und unabhängige Händler müssen sich faktisch nach ihr richten.

Fazit: Setzt sich die Entwicklung der vertikalen Integration fort, so gehört der markeninterne Wettbewerb, der nur von unabhängigen Markenhändlern und -werkstätten gewährleistet werden kann, in seiner heutigen Form bald der Vergangenheit an.

«Nespresso-Modell» untergräbt WEKO-Vorgaben

Es drohen «Nespresso-Verhältnisse» im Kfz-Gewerbe. Nachdem sich die WEKO vor zehn Jahren mit der Kfz-Bekanntmachung gegen das

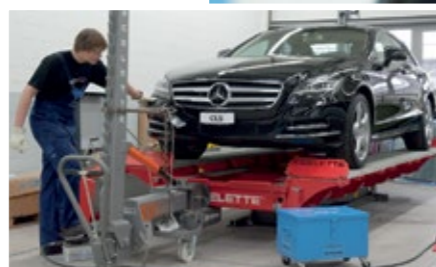
Nespresso-Modell entschieden hatte, hat sie es nun in der Hand, auch für die kommenden zehn Jahre den Wettbewerb zu fördern.

- **Weiterführung der Kfz-Bekanntmachung (Art. 5 KG).** Damit kann die WEKO die für unabhängige Garagisten, und zwar für alle Marken, unerlässlichen Wettbewerbsparameter weiter festlegen (Mehrmarkenvertrieb, Niederlassungsfreiheit, Vertragslaufzeiten).
- **Verhaltenskontrolle der Kfz-Importeure (Art. 7 KG).** Einzelne Kfz-Generalimporteure verfügen über eine solche Marktmacht, dass sie den Garagisten die Vertragsbedingungen diktieren oder sich den Retail-Markt gar gänzlich einverleiben können. Hier ist ein Einschreiten der WEKO erforderlich. <

Foto: 123RF, Leonarid Zhukovsky

Carbesa

Alles für die Carrosserie



Schweizweit ist Carbesa der führende Partner für das Carrosserie-Gewerbe. Mit mehr als 7000 Lagerartikeln bedienen wir Sie vor Ort und beraten Sie bei Investitionsvorhaben.

Alles aus einer Hand!
Direkt ab Fahrzeug für den Fachbetrieb.

Carbesa AG • Nordringstrasse 1 • CH-4702 Oensingen
Telefon +41 (0)62 388 15 70 • Telefax +41 (0)62 388 15 80
Hotline 0800 402 222 • info@carbesa.ch • www.carbesa.ch



Liebe Chefs,

KMU Office sorgt für einen Konkurrenzvorteil zum Fixpreis.

KMU Office bietet Ihrem Betrieb das perfekte Paket für Ihre Kommunikation: schnelles Internet und Gratistelefonie vom Festnetz in alle Fest- und Mobilnetze der Schweiz – alles zum Fixpreis und ohne versteckte Kosten. Mehr Informationen gibt's im nächsten Swisscom Shop und auf swisscom.ch/kmu-office

Boosten auch Sie Ihr KMU.
KMU Office ab CHF 95.-/Mt.
Jetzt 3 Monate gratis*



Scannen für mehr Informationen.



* Bei Abschluss eines neuen Breitbandanschlusses mit KMU Office erhalten Sie die ersten 3 Grundgebühren geschenkt. Promotion gültig bis 30.02.2014.

Intégration verticale dans le secteur de l'automobile : une reconnaissance de droit des cartels

Le modèle « Nespresso » et l'auto

Les produits que les consommateurs achètent usuellement chez les revendeurs indépendants sont de plus en plus vendus via le propre réseau de distribution du fabricant. Nespresso, c'est bien connu, applique ce modèle commercial, mais c'est aussi le cas de plusieurs producteurs dans le segment du luxe. Les grands importateurs automobiles suisses semblent eux aussi avoir trouvé le filon. Quid de la concurrence ? Les garages indépendants seront-ils de trop ? Patrick L. Krauskopf / Oliver Kaufmann, AGON Partners

■ Les fabricants doivent optimiser en permanence leurs canaux de distribution. Un constructeur automobile (en Suisse : son importateur général) optera pour une distribution intégrée verticale s'il parvient à un meilleur rapport qualité-prix pour le consommateur final. Dans la pratique, on voit cependant que les vendeurs indépendants réagissent mieux aux défis locaux du marché que ceux qui sont pilotés de manière centralisée.

Gain d'efficacité par l'intégration verticale

Seuls quelques producteurs et importateurs généraux misent sur une distribution interne pour des questions d'efficacité. La

plupart du temps, c'est pour d'autres raisons qu'ils choisissent l'intégration.

- **Image de la marque.** L'intégration verticale est censée faciliter la mise en œuvre de la stratégie de marque du constructeur. Un importateur général automobile allemand du segment du luxe prouve cependant que l'intégration verticale n'est pas le seul moyen d'y arriver. On peut aussi le faire avec des contrats de franchise (cf. McDonald's) ou de concession adaptés. Ainsi, l'importateur général laisse au concessionnaire la liberté de pouvoir réagir rapidement aux soubresauts locaux du marché.
- **La marque comme un produit de luxe.** Par l'intégration verticale, un fabricant peut souhaiter imposer un produit de luxe, s'il

veut, par ex., que la marque ne soit pas considérée comme un label bon marché. Les importateurs généraux allemands du segment du luxe promeuvent leurs marques avec succès au moyen de simples contrats de concession. Et le concessionnaire conserve la liberté entrepreneuriale dont il a besoin pour agir efficacement.

Notre avis : l'effort de certains importateurs généraux automobiles pour s'imposer dans le domaine de la vente au détail peut se justifier par des avantages en termes d'efficacité. Mais cet objectif peut être atteint au moyen d'interventions moins radicales sur le marché du détail, notamment par des contrats de concession ou d'atelier adaptés.

L'intégration verticale comme moyen de cloisonner le marché

Selon les initiés, les importateurs généraux automobiles veulent venir à bout de la concurrence sur les prix menée par les vendeurs et leurs importations parallèles pour affirmer et étendre leur position dominante sur le marché du détail, en aval.

- **Différenciation régionale des prix.** L'intégration verticale (cf. Apple Stores) permet d'imposer des prix différents aux clients finaux en fonction des régions. Pour que cette stratégie prenne, il faut, entre autres, organiser les marchés étrangers de la même façon et entraver les importations parallèles. On le sait, la tentative de BMW de bloquer les importations a été stoppée par la COMCO.
- **Étendre sa position dominante sur le marché.** Un importateur général automo-

bile peut souhaiter s'approprier le marché du détail pour étendre sa position dominante sur l'échelon de marché situé en aval : c'est une stratégie de plus en plus fréquente. Ainsi, AMAG a déjà fait siennes 50 % des parts du marché du détail : elle commande aujourd'hui les prix de la vente finale et les vendeurs indépendants sont, de fait, forcés de la suivre.

Pour résumer : si cette tendance se poursuit, ce sera bientôt la fin de la concurrence interne au marché, garantie uniquement par l'existence de concessionnaires et d'ateliers indépendants.

« Le modèle Nespresso » sape les consignes de la COMCO

Les « conditions Nespresso » menacent le secteur automobile. Il y a 10 ans, avec la CommAuto, la COMCO se prononçait contre

le modèle Nespresso. Elle peut encourager la concurrence aussi pour les 10 ans à venir.

- **Poursuite de la CommAuto** (art. 5 LCart). La COMCO doit continuer à définir les paramètres de concurrence essentiels pour les garagistes indépendants, et même pour les marques (multimarquisme, droit d'établissement, durées de contrat).
- **Contrôler le comportement des importateurs automobiles** (art. 7 LCart). Certains importateurs généraux ont une position tellement dominante sur le marché qu'ils peuvent dicter leurs conditions contractuelles aux garagistes ou même s'approprier totalement le marché du détail. L'intervention de la COMCO est donc déterminante. <

Carbesa

Tout pour la carrosserie



Dans toute la Suisse, Carbesa est le partenaire principale pour la fourniture en carrosserie. Avec plus de 7000 articles de stock nous vous servons sur place et vous conseillons pour vos planifications d'investissement.

Un seul partenaire pour tout!
Vente en direct du véhicule pour les entreprises professionnelles.

Carbesa SA • Nordringstrasse 1 • CH-4702 Oensingen
Tél +41 (0)62 388 15 70 • Fax +41 (0)62 388 15 80
Hotline 0800 402 222 • info@carbesa.ch • www.carbesa.ch

Carbesa



Chers patrons,

PME Office vous procure un avantage concurrentiel, à prix fixe.

PME Office est le pack idéal pour la communication de votre entreprise: Internet à haut débit et téléphonie gratuite du réseau fixe vers tous les réseaux fixes et mobiles suisses – le tout pour un montant mensuel fixe, sans frais cachés. Vous trouverez de plus amples informations dans votre Swisscom Shop et sur swisscom.ch/pme-office

Vous aussi, boostez votre PME.

PME Office dès CHF 95.-/mois
Actuellement 3 mois gratuits*



Scannez pour plus d'informations.



swisscom